

Визначення стратегії розвитку промислового підприємства

Предметом дослідження є фактори оточуючого середовища, вплив яких на промислове підприємство визначає стратегію його розвитку.

Метою дослідження є визначення стратегії розвитку ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» за умов збільшення рівня досконалості системи, яка відображає здатність до необмеженого розвитку.

Методи дослідження. В роботі використана сукупність наукових методів і підходів, в тому числі методи групування та порівняльний аналіз, що дозволило визначити стратегію розвитку промислового підприємства.

Результати роботи. У статті розглянуто теоретичні підходи щодо визначення поняття стратегії та стратегії розвитку. Застосовано матрицю SWOT – аналізу для ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» з подальшим визначенням стратегії розвитку промислового підприємства за умов збільшення рівня досконалості системи, яка відображає здатність до необмеженого розвитку.

Галузь застосування результатів. Економіка та управління підприємством, реалізація стратегії розвитку підприємства.

Висновки. 1. Досліджено поняття «стратегія» та «стратегічний розвиток». 2. Побудовано матрицю SWOT – аналізу ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство». 3. Визначено стратегічний розвиток ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство», який передбачає підвищення ступеню досконалості як співвідношення між функціональністю та загальними витратами діяльності.

Ключові слова: стратегія, стратегія розвитку, промислове підприємство.

СОЛОМЯНЮК Н.М.,

КУЗЬМЕНКО Т.С.

Определение стратегии развития промышленного предприятия

Предметом исследования являются факторы окружающей среды, влияние которых на промышленное предприятие определяет стратегию его развития.

Целью исследования является определение стратегии развития ОАО «Лебединское хлебоприемное предприятие» в условиях увеличения уровня совершенства системы, которая отражает способность к неограниченному развитию.

Методы исследования. В работе использована совокупность научных методов и подходов, в том числе методы группировки и сравнительный анализ, что позволило определить стратегию развития промышленного предприятия.

Результаты работы. В статье рассмотрены теоретические подходы к определению понятия стратегии и стратегии развития. Использована матрица SWOT – анализа для ОАО «Лебединское хлебоприемное предприятие» с последующим определением стратегии его развития в условиях увеличения уровня совершенства системы, которая отражает способность к неограниченному развитию.

Область применения результатов. Экономика и управление предприятием, реализация стратегии развития предприятия.

Выводы. 1. Исследовано понятие «стратегия» и «стратегическое развитие». 2. Построена матрица SWOT – анализа ОАО «Лебединское хлебоприемное предприятие». 3. Определено стратегическое развитие ОАО «Лебединское хлебоприемное предприятие», которое предусматривает повышение степени совершенства как соотношение между функциональностью и общими затратами деятельности.

Ключевые слова: стратегия, стратегия развития, промышленное предприятие.

Definition of industrial enterprise development strategy

The subject of the study is the factors the environment, the impact of which on the industrial enterprise determines the strategy its development.

The aim is to study the development strategy PJSC «Lebedinske grain reception enterprise» in conditions of increasing the level perfection of the system, which reflects the ability to unlimited development.

Research methods. In the work a set of scientific methods and approaches, including methods of grouping and comparative analysis, which allowed to determine the strategy of development an industrial enterprise, was used.

Results of work. The article deals with theoretical approaches to the definition the concept of strategy and development strategy. The SWOT matrix has been applied for PJSC «Lebedinskiy grain acceptance enterprise», with further definition of the strategy development of the industrial enterprise in the conditions of increasing the level of perfection of the system, which reflects the ability to unlimited development.

The field of application of results. Economics and enterprise management, realization of enterprise development strategy.

Conclusions 1. The concept of «strategy» and «strategic development» is explored. 2. The matrix SWOT–analysis PJSC «Lebedinsky grain acceptance enterprise» was constructed. 3. The strategic development PJSC «Lebedinskiy grain reception enterprise» was determined, which provides for the improvement the degree of perfection as a correlation between functionality and total operating costs.

Key words: strategy, development strategy, industrial enterprise.

Постановка проблеми. На сучасному етапі становлення ринкової економіки України зростає роль вдосконалення управління підприємницькою діяльністю. Значна кількість підприємств мають намір вийти на світовий ринок, покращити якість та збільшити обсяги реалізації продукції. В умовах жорсткої конкуренції, інформатизації суспільства, політичної нестабільності, значну роль відіграє формування та управління стратегічним розвитком підприємства. У зв'язку з цим існує потреба аналізу сучасних підходів до вибору та реалізації стратегії розвитку промислового підприємства.

Аналіз досліджень і публікацій з проблеми. Дослідженню питання стратегії розвитку промислового підприємства приділяли увагу багато авторів. Найбільший внесок в аналіз даного питання внесли А. Дж. Стрікленд, Д. Томпсон, П. Дойль, Т. Фролова, Н. Треньов та ін. Визначенню сутності стратегії розвитку підприємства присвятили свої роботи С. Гуткевич, Ю. Левицький, Є. Павлова та ін.

Метою статті є побудова матриці SWOT – аналіз для ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» з подальшим визначенням стратегії розвитку промислового підприємства за умов

збільшення рівня досконалості системи, яка відображає здатність до необмеженого розвитку.

Виклад основного матеріалу. В економічній літературі існує значна кількість визначень терміну «стратегія»:

І. Ансоф, «стратегія – це набір правил для прийняття рішень, якими підприємство керується у своїй діяльності»;

Б. Карлос, «стратегія – узагальнена модель дій, які необхідні для координації та розподілу ресурсів підприємства»;

А. Чандлер, «стратегія – встановлення основних довготермінових цілей та намірів підприємства, а також напрямку дій і ресурсів, які необхідні для досягнення цих цілей»;

М. Мескон, «стратегія – комплексний план, сформований для здійснення місії підприємства та досягнення його цілей».

Крім того, стратегія розглядається як засіб досягнення цілей, до яких прагне підприємство, і які можуть змінюватися в окремі моменти у зв'язку із зміною зовнішніх умов.

Науковці стверджують, що сучасні підприємства в конкурентному середовищі можна описати за допомогою ієрархії стратегій А. А. Томпсо-

на і А. Дж. Стрікланда, в якій виділяються наступні рівні [1, с. 145]:

а) корпоративна (загальна, портфельна) стратегія – визначає загальний план управління диверсифікованим підприємством, охоплює всі сфери його діяльності, окреслює загальний напрям розвитку;

б) ділова (конкурентна, бізнесова) стратегія – зосереджена на управлінні успішною діяльністю в одній із сфер бізнесу, основною її метою є досягнення довготривалих ділових переваг;

в) функціональна стратегія – конкретизує деталі в загальному плані розвитку підприємства шляхом визначення підходів, дій щодо управління підрозділами;

г) операційна стратегія – визначає принцип управління ланками організаційної структури (заводами, центрами), способи вирішення стратегічно важливих оперативних завдань (закупівля, ремонт, реклама).

З наукових позицій важливим є визначення співвідношення понять «стратегія», «тактика», «політика».

Тактика – це процес опрацювання короткотермінових планів, що узгоджуються із стратегією підприємства.

Політики – перетворює стратегію на відкритий, детальний план розвитку основних напрямів діяльності підприємства.

Формування стратегії підприємства здійснюється у кілька етапів:

На рисунку 1 зображено алгоритм створення цілей підприємства за М. Портером

Наведена схема представлена як поєднання основних функцій розробки й реалізації стратегії підприємства.

Для розробки місії підприємству необхідно проаналізувати зовнішнє (споживачі, конкуренти, постачальники) та внутрішнє (виробництва продукції, послуг тощо) середовище.

Визначення цілей підприємства передбачає:

- визначення основної мети підприємства;
- виявлення та аналіз тенденцій;
- побудова «дерева цілей»;
- встановлення індивідуальних завдань як інструменту забезпечення виконання цілей.

Аналіз внутрішнього середовища підприємства передбачає дослідження внутрішніх змін всередині підприємства, які безпосередньо впливають на процес перетворень (виробництва продукції, послуг) та його функціонування.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає визначення сукупності впливу чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

Аналіз зовнішнього середовища підприємства передбачає визначення сукупності впливу чинників та елементів, що знаходяться поза межами підприємства й і на які воно не може впливати взагалі або має незначний вплив.

На етапі аналізу альтернатив та вибору стратегії, підприємству слід оцінити та здійснити вибір стратегічних факторів господарювання. З цією метою найчастіше використовують SWOT-аналіз.

Під час розробки та проектування організаційної структури підприємства необхідно визначити організаційно-структурний потенціал підприємства, що може значно сприяти реалізації стратегії та досягненню визначених цілей.

Реалізація стратегії підприємства полягає в тому, щоб використати його стратегічний потенціал та перетворити його в стратегічний фактор успіху.

Теоретичні підходи щодо визначення стратегічного розвитку промислового підприємства розглянемо на прикладі ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство», основним видом діяльності якого є приймання зерна, гречки, пшениці, ячменю, інших культур, обмолотом, калібровкою кукурудзи тощо.

ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» – компанія харчової промисловості

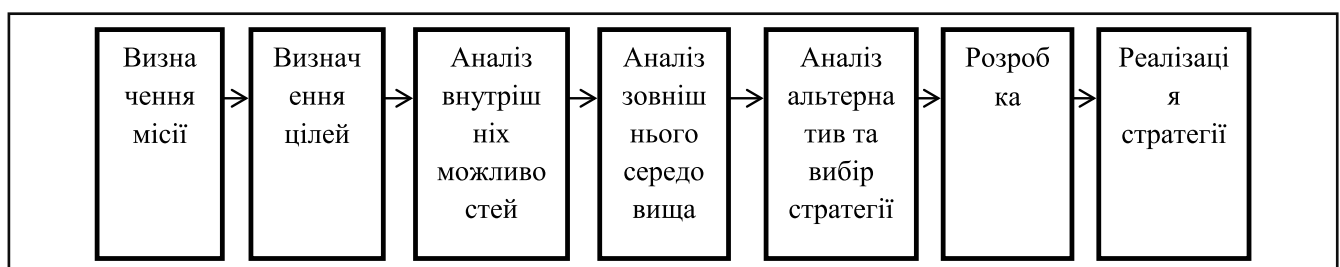


Рисунок 1. Алгоритм створення цілей

ЕКОНОМІЧНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ГАЛУЗЕЙ ТА ВИДІВ ЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

України, що динамічно розвивається. Воно було засноване в 1948.

До основних цілей ПАТ належать:

- підвищити вартість підприємства на 5% за 3 роки;
- зміна асортименту послуг, виготовлення нових виробів;
- збільшення обсягів продажу;
- запровадити з 2020 р. систему безперервно-го навчання, підвищення кваліфікації персоналу.

За результатами проведеного SWOT – аналізу встановлено, що ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» має ряд сильних сторін і можливостей на ринку (рисунк 2).

Основними сильними сторонами є висока якість продукції та послуг, оновлення технічно-матеріальної бази, активне впровадження інновацій, пропозиція забезпечена платоспроможним попитом. Тому підприємство можна вважати вагомим на ринку послуг і конкурентоспроможним.

Недоліком в діяльності ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» є відсутність корпоративного стилю на ринку B2B, концентрація діяльності на внутрішньому ринку, залежність організації діяльності від закордонних постачальників обладнання та матеріалів.

Слабкі сторони показують, що підприємству є куди розвиватись, потрібно шукати нові ринки

збуту й виходити на міжнародний ринок, розширювати і збільшувати асортиментну пропозицію.

Стратегічний розвиток підприємства передбачає підвищення ступеню досконалості, рівень якого можна визначити як співвідношення між функціональністю та загальними витратами, автор якого є Г.С. Альтшуллер:

$$I = \frac{\sum_{i=1}^{\infty} Fi}{\sum_{j=1}^{\infty} Pj} \rightarrow \infty$$

де, Fi – функціональність (дохід);

Pj – загальна витрати;

I – рівень досконалості системи.

Показник «ступінь досконалості системи» (I) прямує до нескінченності, що відображає здатність до необмеженого розвитку. У крайньому випадку функція буде реалізована і не буде витрат на реалізацію.

Даний закон можна застосовувати під час вибору оптимальної стратегії та її подальшого розвитку на промисловому підприємстві.

В процесі розвитку підприємство підвищує рівень досконалості.

Г.С. Альтшуллер виокремлює п'ять варіантів поведінки системи (таб. 1).

Під час використання ідеальної стратегії підприємство повинно забезпечити функціональність за

Зовнішнє середовище	<p>Можливості:</p> <ul style="list-style-type: none"> • розширення ринків збуту за рахунок налагодження зв'язків з новими контрагентами; • збільшення частки експорту продукції; • зменшення кількості конкурентів із пропозицією для зовнішніх ринків; • збільшення обсягів замовлення від контрагентів. 	<p>Загрози:</p> <ul style="list-style-type: none"> • економічний стан в країні; • підвищення вартості продукції; • політична нестабільність; • обмеження експортно-імпортних операцій; • погоднo-кліматичні умови.
Внутрішнє середовище	<p>Сильні сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • висока якість продукції та послуг; • оновлення технічно-матеріальної бази; • активне впровадження інновацій; • пропозиція забезпечена платоспроможним попитом. 	<p>Слабкі сторони:</p> <ul style="list-style-type: none"> • відсутність корпоративного стилю на ринку B2B; • перевага діяльності на внутрішньому ринку; • залежність організації діяльності від закордонних постачальників обладнання та матеріалів.

Рисунк 2. Матриця SWOT – аналіз ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство»

Таблиця 1. Стратегії розвитку промислових підприємств з погляду збільшення рівня досконалості системи

Стратегія	Функціональність (F)	Витрати (P)
Ідеальна стратегія	↑	↓
Поточний рівень витрат	↑	const
Зниження витрат	const	↓
Значне збільшення витрат	↑↑↑	↑
Значне зниження витрат	↓	↓↓↓

Таблиця 2. Техніко–економічні показники діяльності підприємства

Найменування показника	Один. виміру	Роки		Відхилення	
		2018 рік	2017 рік	абсолютне, ±	відносне, %
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції	тис. грн.	18 323,00	18 194,00	129,00	0,7
Повні витрати на реалізацію продукції	тис. грн.	16 904,00	17 511,00	– 607,00	–3,5

рахунок скорочення витрат і поліпшення корисних функцій. Дана стратегія складна для реалізації, тому краще обрати стратегію підтримки поточного рівня витрат (стратегія 2) або зниження витрат (стратегія 3). Третя стратегія характерна для «застарілих» підприємств, які виготовляють традиційну продукцію, промислово–товарної компанії, металургії, сільського господарства тощо.

Існують такі варіанти, які пов'язані із значним збільшенням функціональності, що супроводжується збільшенням витрат (стратегія 4). Така стратегія характерна для нових інноваційних підприємств, а також для нових галузей. Наближаючись до межі своєї функціональності, ці підприємства дотримуються способів зниження витрат.

Іноді доцільно спростити діяльність (зменшити функціональність), тоді як витрати різко знижуються, що призведе до підвищення ступеня досконалості.

Таку стратегію обирають підприємства, які нарошують обсяги виробництва.

Розглянемо на прикладі ПАТ «Лебединське ХПП»:

$$I = \frac{18323,00}{16904,00} = 1,08$$

де, 18323,00 тис. грн. – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за 2018 р.,

16323,00 тис. грн. – повні витрати на реалізацію продукції за 2018 р.

$$I = \frac{18194,00}{17511,00} = 1,04$$

де, 18 194,00 тис. грн. – чистий дохід (виручка) від реалізації продукції за 2017р.,

17511,00 тис. грн. – повні витрати на реалізацію продукції за 2017р.

Для аналізу ми обрали техніко–економічні показники ПАТ за 2017–2018рр.(табл.2).

Отже, дохід підприємства за два роки майже не змінився, що дорівнює const, а витрати – зменшились, тому ПАТ «Лебединське ХПП» може застосувати стратегію зниження витрат (стратегія 3).

Таким чином, науково обґрунтована стратегія зниження витрат підприємства повинна враховувати ситуацію, що склалася на ринку, визна-

чати вплив зовнішніх і внутрішніх факторів, оцінювати позиції підприємства на ринку та його конкурентні переваги.

Висновки

Стратегія – це основний напрям діяльності підприємства, який розробляється керівництвом компанії у вигляді стратегічних цілей, функцій, задач досягнення ефективних показників діяльності. Результати аналізу ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» свідчать про значні переваги його діяльності на ринку, а саме: висока якість продукції та послуг, оновлення технічно–матеріальної бази, активне впровадження інновацій, пропозиція забезпечена платоспроможним попитом, за умов ефективного використання можливостей середовища: налагодження зв'язків з новими контрагентами, збільшення частки експорту продукції, зменшення кількості конкурентів із пропозицією для зовнішніх ринків, збільшення обсягів замовлення від контрагентів.

Стратегічний розвиток передбачає підвищення ступеню досконалості, його рівень визначено як співвідношення між функціональністю та загальними витратами діяльності, що є підставою для рекомендації застосування ПАТ «Лебединське ХПП» стратегії зниження витрат.

Список використаних джерел

1. Томпсон А.А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва, 1998. 576 с.
2. Андриюшенко І.Є. Фінансова стратегія підприємства : навчальний посібник. Запоріжжя : ЗНТУ, 2017. 74с.
3. Портер Е.М. Конкурентна стратегія. Москва, 2005. 454 с.
4. Арутюнова Д.В. Стратегічний менеджмент : навчальний посібник. Таранрог, 2010. 122 с.
5. Сучасний маркетинг: аналіз і перспективи розвитку / П.А. Орлов та ін. Харків: ХНЕУ ім. С. Кузнецова, 2015. 212 с.
6. Соловьев Б.А., Мусатов Б.В., Мешков А.А. Маркетинг : навчальний посібник. Москва : Инфа–М, 2014. 387 с.

7. Петруня Ю.Є. Маркетинг : навчальний посібник. Київ : Знання, 2011. 351 с.

8. ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» URL: <http://www.lebedinpress.com.ua> (дата звернення: 01.04.2019).

9. Альтршуллер Г.С. Алгоритм винаходу : навчальний посібник. Москва : «Московский рабочий», 1973. 296 с.

10. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегическое управление : ученик для вузов. Москва : «КноРус», 2016. 464 с.

References

1. Tompson A.A., Stryklend A. Dzh. Stratehicheskyi menedzhment. Yskustvo razrabotky y realizatsyy stratehyi. Moskva, 1998. 576 s.

2. Andriushenko I. Ie. Finansova stratehiia pidpriemstva : navchalnyi posibnyk. Zaporizhzhia : ZNTU, 2017. 74s.

3. Porter E.M. Konkurentna stratehiia. Moskva, 2005. 454 s.

4. Arutiunova D.V. Stratehichniy menedzhment : navchalnyi posibnyk. Taranroh, 2010. 122 s.

5. Suchasnyi marketynh: analiz i perspektyvy rozvytku / P.A. Orlov ta in. Kharkiv:

KhNEU im. S. Kuznetsova, 2015. 212 s.

6. Solovov B.A., Musatov B.V., Meshkov A.A. Marketynh : navchalnyi posibnyk. Moskva : Ynfa-M, 2014. 387 s.

7. Petrunia Yu. Ie. Marketynh : navchalnyi posibnyk. Kyiv : Znannia, 2011. 351 s.

8. ПАТ «Лебединське хлібоприймальне підприємство» URL: <http://www.lebedinpress.com.ua> (дата звернення: 01.04.2019).

9. Altrshuller H.S. Alhorytm vynakhodu : navchalnyi posibnyk. Moskva : «Moskovskiy rabochiy», 1973. 296 s.

10. Dudyn M.N., Liasnykov N.V. Stratehicheskoe upravlenye : uchenyk dlia vuzov. Moskva : «KnoRus», 2016. 464 s.

Дані про авторів

Соломянюк Наталія Миколаївна,

д.е.н., професор кафедри маркетингу, Національний університет харчових технологій

e-mail: nsolomianiuk@gmail.com

Кузьменко Тетяна Сергіївна,

студентка 4 курсу, Національний університет харчових технологій

e-mail: tanya_cusya@ukr.net

Данные об авторах

Соломянюк Наталья Николаевна,

д.э.н., профессор кафедры маркетинга, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: nsolomianiuk@gmail.com

Кузьменко Татьяна Сергеевна,

студентка 4 курса, Национальный университет пищевых технологий

e-mail: tanya_cusya@ukr.net

Data about authors

Nataliia Solomianiuk

Doctor of Economics, Professor, National University of Food Technologies

e-mail: nsolomianiuk@gmail.com

Tetiana Kuzmenko,

4 year student National University of Food Technologies

e-mail: tanya_cusya@ukr.net

DOI: 10.5281/zenodo.3245104

КУЗУБ М.В.,
ІЛЬЧЕНКО О.О.

Ризик-орієнтована система внутрішнього аудиту сільськогосподарських підприємств

На сьогоднішній день в середовищі економічних відносин існують високі вимоги до якості внутрішнього аудиту, які зумовлюють потребу його вдосконалення кращими фахівцями в цій сфері. Формування ринкових відносин потребує підвищення вимог до якості управління сільськогосподарськими підприємствами. В умовах суттєвого впливу на сільськогосподарське виробництво надзвичайних ситуацій природного характеру найважливішим напрямком підвищення ефективності систем управління є вдосконалення їх складової частини – аудиту.

Для запобігання значному впливу ризиків на підприємство, необхідно створювати систему управління ризиками.

Управління ризиками сільськогосподарського підприємства – це управлінські процедури, систематизовані та організовані у певний порядок, які здійснюються наглядовою радою, виконавчи-